

# MODULE 1 LES FONDAMENTAUX DE LA COMPTABILITE ET DE L'ANALYSE FINANCIERE

## SEQUENCE 4 :

### Mise en place des tableaux de bord (1 jour)

#### Objectifs:

- Savoir utiliser les fonctions indispensables d'Excel pour la mise en place de tableaux de bord
- Suivre ses recettes, ses principaux ratios et l'évolution de son Chiffre d'Affaire avec les tableaux de bord.

## SEANCE 1 (4 heures)

# SE DOTER D'OUTILS DE GESTION ET DE PILOTAGE EFFICACE : METTRE EN PLACE DES TABLEAUX DE BORD DE SUIVI

**Comment élaborer et utiliser les « bons » tableaux de bord pour pérenniser et développer la performance de son entreprise?**

**Compétence visée :**

- Piloter son entreprise avec des tableaux de bord pertinents

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre ce qu'est un tableau de bord et son utilité.
- Piloter votre activité avec des indicateurs précis et efficaces
- Préparer la création de son tableau de bord un tableau avec les indicateurs définis
- Choisir et créer les types de tableaux adaptés à votre activité

**Principaux Contenus :**

- Notion, définition, et utilité de piloter avec un tableau de bord.
- Ce qu'est un « bon » tableau de bord
- Les indicateurs classiques à intégrer et surveiller dans un tableau de bord. Les indicateurs incontournables
- Distinguer la performance du pilotage
- Les indicateurs spécifiques (travail en sous-groupes pour identifier les indicateurs importants selon les activités des entreprises présentes)
- Les points clefs de l'évolution de votre CA et les traduire en indicateurs

## 1. Le tableau de bord : définition, utilité et construction

Le **tableau de bord** est un outil très important pour le chef d'entreprise mais qui n'est en pratique pas très souvent utilisé. Nous nous intéresserons ici au **tableau de bord de gestion** et répondrons aux questions : **qu'est-ce qu'un tableau de bord ? A quoi sert-il ? Comment le mettre en place ? Comment choisir ses indicateurs ?**

### A. Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Par **définition**, le **tableau de bord** est un **outil de gestion** qui présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme **d'indicateurs** qui permettant de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité.

Un tableau de bord peut porter sur l'activité globale de l'entreprise ou sur un processus très précis :

- Un boulanger peut avoir un tableau de bord qui lui permet de suivre sa marge mensuellement, de rapporter les kilos de farine achetés au chiffre d'affaires réalisé, de mesurer le chiffre d'affaires par salarié...
- Et un autre boulanger peut avoir un tableau de bord lui servant uniquement à calculer le coût de revient de la baguette de pain trois céréales.

En fonction de ses propres besoins d'informations, le chef d'entreprise construit son tableau de bord sur mesure où il retrouvera uniquement les indicateurs qui l'intéressent.

### B. Pourquoi utiliser un tableau de bord ?

Le **tableau de bord** est un **outil d'aide à la décision** très important et il remplit notamment les rôles suivants :

- C'est un système d'alerte et également d'actions : il permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont détectés entre ce qui est prévu et ce qui se passe réellement,
- C'est ensuite un moyen d'apprentissage car le chef d'entreprise tire des conclusions sur les écarts constatés et les actions mises en place pour corriger le tir,
- Enfin, il permet également au chef d'entreprise de se projeter en avant et d'avoir ainsi des informations pour établir ses prévisions.



Certificat n° STC/115  
R372m – R377m–R386 – R389 – R390

**Le tableau de bord permet donc au chef d'entreprise d'être réactif en cas de problème et de prendre des décisions en s'appuyant sur des éléments objectifs.**

### **C. Comment mettre en place un tableau de bord ?**

**La mise en place d'un tableau de bord s'effectue en réalisant les étapes suivantes:**

- fixer les objectifs que l'entreprise doit atteindre,
- lister les points clés à suivre pour que l'entreprise parvienne à réaliser ses objectifs,
- déterminer quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer ces points clés,
- fixer le « circuit » du tableau de bord (qui renseigne telle ou telle donnée ? qui valide ? qui sont les destinataires ?...)
- créer le projet de tableau de bord,
- mettre en place une phase de tests,
- tirer les conclusions de ces tests et éventuellement rectifier le tableau de bord,
- valider la version finale et le mettre en place définitivement.

### **D. Comment présenter un tableau de bord efficace ?**

Pour réussir son tableau de bord, il faut veiller à :

- y faire figurer uniquement les indicateurs essentiels et éviter de mettre trop d'informations,
- déterminer correctement le circuit de l'information qui sert à l'alimenter,
- le mettre à disposition des bonnes personnes.

## 2. Quels indicateurs choisir pour son tableau de bord ?

Si l'utilité d'un **tableau de bord** n'est plus à démontrer, son efficacité reste conditionnée à la sélection d'**indicateurs appropriés et pertinents**.

### A. Qu'est-ce qu'un indicateur de tableau de bord ?

Par **définition**, un **indicateur** est un **outil ayant pour fonction de mesurer de la façon la plus appropriée qu'il soit la performance d'une entreprise selon les objectifs qu'elle a choisis** afin de faciliter la prise de décision. Il est inséré dans un tableau particulier appelé **tableau de bord**. Il existe différents tableaux de bord et, en pratique, 3 types :

- **Tableau de bord de gestion** (également appelé « **tableau de contrôle budgétaire** »),
- **Tableau de bord opérationnel**,
- **Tableau de bord stratégique** (appelé aussi **tableau de bord prospectif**).

De manière générale, les **indicateurs que contient un tableau de bord** doivent donner des précisions sur la **performance** de l'entreprise et sur son **pilotage** :

- Indicateurs de pilotage : ils déterminent l'état d'avancement d'un ou plusieurs plan(s) d'actions et permettent de mettre en avant sa réalisation ou son absence de mise en œuvre totale ou partielle ;
- Indicateurs de performance : Ils mesurent le niveau de performance atteint par l'entreprise par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée.

### B. A quoi servent les indicateurs d'un tableau de bord ?

Dans le tableau de bord opérationnel, les **indicateurs** servent à **identifier le niveau de mise en œuvre des plans d'actions** et à **mesurer l'atteinte des objectifs** préalablement fixés.

Dans le tableau de bord budgétaire, les **indicateurs** ont pour but d'**identifier les écarts entre les prévisions et réalisations**, de comprendre les causes et de prendre des mesures correctives en conséquence.



Certificat n° STC/115  
R372m – R377m–R386 – R389 – R390

Dans le tableau de bord stratégique, ils permettent de **déterminer l'efficacité des stratégies déployées** et représentent, à ce titre, un véritable outil de management de la stratégie et de motivation et de mobilisation. Le fonctionnement de l'entreprise est suivi au-delà des simples aspects financiers.

Par ailleurs, la démarche d'identification des indicateurs est un excellent exercice puisqu'elle permet de faire preuve d'un esprit d'analyse et de synthèse. Elle implique un travail de réflexion sur l'entreprise et ainsi qu'un processus de concertation interne.

### C. Quels indicateurs choisir pour son tableau de bord ? Choisir les indicateurs de performance

#### Procédure à suivre

Avant de déterminer les indicateurs de performance de son tableau de bord, il convient de se poser les questions suivantes :

1. Quelle est la mission du centre de responsabilité que je souhaite étudier ?
2. Quelles sont les points pour lesquelles j'attends une performance ?
3. Comment ces points peuvent-ils se traduire sous forme de paramètres ?
4. Quels sont les indicateurs de performance les plus appropriés ?

Par ailleurs, atteindre la performance souhaitée n'a d'intérêt que si l'on peut s'assurer que l'action soit **efficace** et **efficiente**. L'efficacité mesure l'atteinte des objets tandis que l'efficacité désigne le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour atteindre ces résultats.

Pour chaque mission étudiée, il conviendra donc de définir au moins un **indicateur d'efficacité** et un **indicateur d'efficience**.

#### Exemple de choix d'indicateur de performance

Une entreprise souhaite s'améliorer en matière de qualité de ses produits et vise le « zéro défaut ». Elle accentue, à ce titre, ses contrôles qualité. Voici les indicateurs de performance qu'elle peut retenir :

- Indicateurs d'efficacité :
  - Nombre de livraisons retournées pour cause de produit défectueux / Nombre de livraisons totales
  - Nombre de livraisons conformes / Nombre de livraisons totales
  - Nombre de retours SAV de produits sous garantie
- indicateurs d'efficience :
  - Coût des contrôles qualité / Marge de production
  - Salaires chargés du personnel de vérification / Chiffre d'affaires

## Choisir les indicateurs de pilotage

Même démarche que pour les indicateurs de performance, identifier ses indicateurs de pilotage nécessite une réflexion préalable et implique de :

1. Déterminer le plan d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les performances espérées,
2. Identifier les actions concrètes à mettre en œuvre, chiffrées et mesurables,
3. S'assurer que ces actions soient ambitieuses mais réalistes (objectifs atteignables),
4. Repérer les personnes responsables de ces actions
5. Retenir les indicateurs les plus pertinents.

## Exemple de choix d'indicateur de pilotage

Reprenons l'exemple ci-dessous. Voici les indicateurs de pilotage potentiellement utilisables :

- Nombre de contrôles qualité réalisés / Nombre de contrôles qualité programmés
- Nombre d'heures dédiées aux contrôles qualités
- Investissements réalisés pour effectuer les contrôles / Investissements prévus

## Nos conseils quant à la sélection des indicateurs

Les indicateurs (financiers, humains, techniques, économique, de qualité, de flexibilité, d'éclairage) doivent être :

- **Clairs** et en lien direct avec l'action à entreprendre,
- Les **moins nombreux** possibles,
- **Non manipulables** (n'importe quelle personne de l'entreprise doit être en mesure de les lire de la même façon),
- **Prédictifs** (ils doivent prévoir l'avenir)
- **Évolutifs** (ils doivent pouvoir évoluer dans le même temps que la stratégie)

Remarque : pour les auto-entrepreneurs, la procédure de sélection des indicateurs est simplifiée (pour plus d'informations : le tableau de bord pour auto-entrepreneur).

## Comment interpréter les résultats donnés par les indicateurs ?

Les **résultats** des deux séries d'indicateurs (performance et pilotage) doivent être **comparés** et **analysés**. En cas d'échec ou de non atteinte, la raison doit être identifiée.



### 3. Quels sont les différents types de tableaux de bord ?

Les **tableaux de bord** représentent de véritables outils d'aide à la décision. Il en existe **différents**

#### A. Les différents tableaux de bord

Par définition, un **tableau de bord est un tableau composé d'un nombre limité d'indicateurs**, qui permet aux dirigeants de prendre connaissance de l'état de l'entreprise qu'ils pilotent, de suivre l'évolution de ses résultats et d'identifier les mesures correctives à prendre en conséquence, le cas échéant.

A l'intérieur de chaque tableau de bord, on distingue différentes familles d'indicateurs : les indicateurs d'activité (relatifs à la production et aux affaires), les indicateurs financiers (qui se rapportent aux dépenses), les indicateurs de rentabilité (qui concernent les résultats financiers), les indicateurs de qualité, etc.

Il existe **trois types de tableaux de bord** :

- Les **tableaux de bord orientés stratégie** (appelés tableaux de bord stratégiques,
- Les **tableaux de bord de contrôle des coûts** (appelés tableaux de bord budgétaires),
- Les **tableaux de bord de performance** (appelés tableaux de bord opérationnels).

#### B. Le tableau de bord stratégique

Un **tableau de bord stratégique** décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'**indicateurs de performance** afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 4 axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ce type de tableau de bord permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'**identifier les leviers d'action de la performance**. Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'actions.

Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un **outil de pilotage à long terme**.



### C. Le tableau de bord de gestion

Un **tableau de bord de gestion** (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectif de mettre en évidence les **écarts entre les prévisions et la réalité**. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un **outil de pilotage à moyen terme**.

### D. Le tableau de bord opérationnel

Un **tableau de bord opérationnel** a pour objectif de mesurer l'**avancement** ainsi que la **performance des plans d'actions** déployés. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance.

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un **outil de pilotage à court terme**.

## 4. Le tableau de bord prospectif

Le, **bord prospectif** souvent appelé **tableau de bord stratégique**, représente un **tableau de bord** essentiel au pilotage de la stratégie d'une entreprise.

Ce **tableau de bord prospectif** la décline en une série d'indicateurs destinés à mesurer la performance de l'entreprise. **Compta-Facile** lui consacre une fiche complète ayant pour objectif de répondre aux questions : **qu'est-ce qu'un tableau de bord prospectif ? A quoi sert-il ? Comment le construire ?**

### A. Qu'est-ce qu'un tableau de bord prospectif

#### Définition du tableau de bord prospectif

Le **bord prospectif** est un tableau conçu par R.S. Kaplan et D. Norton qui **traduit la mission et la stratégie de l'entreprise** en un ensemble d'**indicateurs de performance** constituant la base d'un système de **pilotage de la stratégie**. Il mesure la performance de l'entreprise selon 4 axes **équilibrés** :

- **Résultats financiers** (apports de l'entreprise à ses actionnaires),
- **Performance envers les clients** (apports de l'entreprise à ses clients),
- **Processus internes** (processus dans lesquels l'entreprise doit exceller pour réussir),
- Et **apprentissage organisationnel** (capacité de l'entreprise à changer et à s'améliorer pour devenir une organisation apprenante).

#### Distinction avec le tableau de bord opérationnel et le tableau de bord de gestion

A la différence du tableau de bord opérationnel, le **tableau de bord prospectif** part du postulat qu'il **existe un modèle de performance standard**. De plus, sa **démarche** se veut plus **top-down** que bottom-up et top down : les indicateurs et leur valeur cible sont choisis directement par la direction qui les impose par la suite au reste de l'entreprise.

Enfin, il se distingue du tableau de bord de gestion dans la mesure où ce dernier a objectif de mettre en évidence des écarts entre les prévisions et la réalité (on parle également de tableau de bord budgétaire).



Le tableau de bord prospectif permet tout d'abord de **clarifier la vision stratégique** d'une entreprise, de la faire vivre et d'**identifier les leviers d'action de la performance**.

Ensuite, il permet de procéder régulièrement à des bilans stratégiques et d'assurer un **retour d'expérience sur la stratégie adoptée** afin de permettre de l'**affiner** progressivement.

Cette planification permet de décliner des objectifs à long terme (objectifs stratégiques) en objectifs à court terme (objectifs opérationnels). Il représente, à ce titre, un véritable **outil de management de la stratégie**.

## B. Comment construire un tableau de bord prospectif ?

### La construction d'un tableau de bord prospectif

Tout d'abord, les dirigeants de l'entreprise doivent identifier la **vision** de l'entreprise (son avenir dans 10, 15 ou 20 ans), sa **mission** (sa raison d'être), ainsi que ses **valeurs** (sa culture).

Ensuite, ils doivent mener une analyse SWOT (strength, weaknesses, opportunities and threats) afin d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et d'identifier les menaces et les opportunités de son environnement concurrentiel.

Les **facteurs clés de succès** (paramètres à maîtriser pour survivre dans un environnement concurrentiel) sont, par la suite, isolés. Ces FCS vont être déclinés en **plan d'actions** qu'il convient de déployer pour atteindre les niveaux de performance attendus. S'en suit enfin une phase de **feedback**, d'apprentissage et d'**ajustement de la stratégie**.

Chaque plan d'actions doit être basé sur les axes présentés ci-dessous. Et, pour chacun des 4 axes, quatre séries de données doivent être identifiées :

1. Les **objectifs** que se fixe l'entreprise,
2. Les **initiatives** à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs,
3. Les **indicateurs** qu'elle a définis pour mesurer ses performances,
4. Les **valeurs cibles** représentatives de la performance standard observée.

Le succès d'un tableau de bord prospectif est conditionné à une bonne communication avec le personnel opérationnel. Il est indispensable de s'octroyer son adhésion mais aussi d'impliquer tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

## 5. Le tableau de bord de gestion

Le **tableau de bord de gestion**, parfois appelé **tableau de bord budgétaire**, est un outil d'aide à la décision et de pilotage à moyen terme. Son principal objectif est d'évaluer le niveau de performance de la gestion d'une entreprise.

### A. Qu'est-ce qu'un tableau de bord de gestion ?

#### Définition du tableau de bord de gestion

Le **tableau de bord de gestion** est un outil faisant état de la **performance de la gestion** qui est faite d'une entreprise par rapport aux événements passés et en fonction de ceux qu'elle prévoit pour l'avenir. Il consiste à déterminer des variables importantes appelées **indicateurs**, à se fixer des objectifs et à observer et analyser leur variation dans le temps, sur un intervalle défini à l'avance. Tout **écart** devra être justifié et des actions mises en œuvre en conséquence pour y remédier.

**Distinction avec le tableau de bord stratégique** Le tableau de bord de gestion est l'un des trois principaux états appartenant à la famille des tableaux de bord. Mais il s'en distingue très clairement. En effet, le tableau de bord prospectif a pour objectif de mesurer les performances de la stratégie d'une entreprise et le tableau de bord opérationnel a pour finalité de mesurer l'efficacité et l'efficience des plans d'actions déclinés. Le tableau de bord de gestion s'apparente plus à un budget et permet de suivre et d'analyser les résultats d'actions de l'entreprise.

### B. A quoi sert un tableau de bord de gestion ?

Comme tout tableau de bord, un **tableau de bord de gestion** constitue :

- un **outil d'anticipation** : il permet de prévenir des difficultés financières et ainsi de les anticiper de la meilleure façon qu'il soit ;
- un **outil d'aide au pilotage** : il permet d'analyser les résultats de la gestion d'une entreprise et de les rapprocher des prévisions qui avaient été établies ;
- un **outil d'aide à la décision** : il permet de prendre des décisions lorsque les réalisations s'écartent dangereusement des prévisions et ainsi de mettre en place des mesures correctives sans trop attendre.

Il couvre un horizon de **moyen terme** (pour rappel, le long terme est traité par le tableau de bord stratégique et le court terme par le tableau de bord opérationnel). Il est utilisé par toutes les entreprises et notamment par les auto-entrepreneurs.



### C. Comment construire un tableau de bord de gestion ?

La **construction d'un tableau de bord de gestion** est assez aisée en pratique.

En effet, contrairement aux autres tableaux de bord qui nécessitent de définir des indicateurs particuliers selon la nature de l'entreprise ainsi que son secteur d'activité (et pour lesquels une phase de réflexion parfois longue est indispensable), les **indicateurs d'un tableau de bord de gestion** sont souvent les mêmes d'une entreprise à une autre.

La réussite d'un tel tableau est, non seulement, conditionnée à la définition d'indicateurs réalistes mais également à une mise à jour régulière, quasiment en temps réel.

Voici des **exemples d'indicateurs financiers** de tableau de bord de gestion :

- Montant de chiffre d'affaires,
- Taux de marge ou taux de marque,
- Niveau de la trésorerie,
- Niveau de la sous-traitance,
- Importance du BFR (besoin en fonds de roulement),
- Importance de l'excédent brut d'exploitation (EBE),
- Délai de paiement des clients,
- Délai de paiement des fournisseurs,
- Délai de rotation des stocks,
- Montant des investissements, Etc.

Certains **indicateurs non financiers** peuvent également être retenus, comme :

- Le taux de retour des marchandises et produits,
- Le degré de satisfaction des clients.

Une fois définis, les indicateurs doivent être regroupés dans un tableau. Les indicateurs figurent les uns à la suite des autres sur différentes lignes et ventilées sur plusieurs **colonnes** :

- L'**existant** (données passées observées à partir d'un compte de résultat et d'un bilan par exemple),
- Les **prévisions** (objectifs fixés sur l'intervalle de temps considéré),
- Les **réalisations** (performance réellement atteinte à l'issue de la période),
- Les **écarts** (différence entre les prévisions et les réalisations),
- La **justification des écarts** et l'énoncé des **actions correctives** à mettre en œuvre pour remédier à la situation.



## 6. Comment réussir son tableau de bord ?

En pratique, peu d'entreprises établissent des **tableaux de bord**. Et pourtant, elles y trouveraient presque toutes **un intérêt**.

Pour celles qui en construisent, il ne faut pas le faire n'importe comment pour qu'il soit **efficace**.

Il convient alors de se poser la question : **comment réussir son tableau de bord**, c'est-à-dire produire un véritable outil d'aide à la décision, pertinent et **adapté à l'entreprise**.

### A. Réussir son tableau de bord, c'est mener une phase de réflexion en amont

**Construire un tableau de bord** est un travail qui implique le respect d'une certaine démarche. Il est impossible d'en établir un sans étudier au préalable un certain nombre de paramètres au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, il convient de **définir la mission à mener** c'est-à-dire la **stratégie** qui va être déployée (ou la stratégie que l'on veut analyser) et l'**objectif poursuivi** (amélioration de la qualité, assurance de la disponibilité des produits, respect des délais de livraison, amélioration du taux de transformation de paniers de commandes, etc.).

Enfin, il est nécessaire d'**extraire les points clés de cette mission**. Ce sont les **notions essentielles** qui émergent de la stratégie (qualité, coût, délai, disponibilité, etc.). Ces points doivent ensuite être déclinés en plusieurs paramètres. La qualité, par exemple, pourra être déclinée en paramètres suivants : conformité des produits, retour des clients, SAV. Ce travail va permettre de choisir les meilleurs indicateurs pour son tableau de bord.

### B. Réussir son tableau de bord, c'est mettre en place un plan d'actions

Il est important de se fixer des objectifs mais il est essentiel de **se donner les moyens de les atteindre**. Une fois la stratégie définie, un **plan d'actions** personnalisé doit être défini et déployé.

Le plan d'actions doit prévoir des **actions concrètes**, techniquement **réalisables**, **ambitieuses** mais **réalistes**. Les opérationnels en charge de d'assurer leur déploiement sur le terrain doivent être clairement identifiés et des **échéances** doivent être **fixées** avant même le lancement.

### C. Réussir son tableau de bord, c'est identifier des indicateurs pertinents

Après avoir mené un travail de réflexion et déterminé la matière première du tableau de bord (recensement des paramètres), il convient d'**identifier les indicateurs les plus représentatifs et les plus simples** à calculer. Deux séries d'indicateurs devront ainsi être définis :

- Les indicateurs de pilotage : ils vont mesurer le degré d'avancement du plan d'actions et permettre de vérifier s'il a abouti ou non.
- Les indicateurs de performance : ils mettent en évidence l'atteinte (ou la non atteinte) des objectifs que s'est fixée l'entreprise.

**Il n'existe pas d'indicateur idéal** mais simplement des indicateurs adaptés à une entreprise, compte tenu de la nature de son activité et de son organisation. Il convient, par ailleurs, d'en utiliser un **nombre limité** et de ne retenir que ceux qui sont essentiels.

### D. Réussir son tableau de bord, c'est impliquer au mieux les acteurs concernés

Un tableau de bord ne rencontrera un succès que si les dirigeants s'approprient la **confiance** de leurs opérationnels et les **implique ouvertement** dans le projet. La démarche d'élaboration d'un tableau de bord doit être commune et **intégrer les acteurs** concernés, afin d'éviter qu'ils se sentent « fliqués » (ce n'est d'ailleurs pas du tout l'objectif poursuivi par un tableau de bord). Toutes les équipes doivent se fédérer autour de ce projet.

La **communication** jouera, à ce stade, un rôle majeur et tous les efforts devront être fournis en ce sens.

### E. Réussir son tableau de bord, c'est respecter le triptyque coût-qualité-délai

Il faut toujours garder à l'esprit que **l'information n'a d'intérêt que si elle est produite dans les délais impartis et pour un coût maîtrisé** (le coût ne doit pas excéder les gains retirés c'est-à-dire les avantages que procurent la prise en considération de l'information). Elle permettra ainsi une prise de décision en temps réel et le déploiement rapide d'actions correctives.

Un tableau de bord doit être alimenté et édité de façon périodique (tous les mois ou tous les trimestres par exemple) et il doit être régulièrement mis à jour.



## F. Réussir son tableau de bord, c'est soigner la forme

Dans l'idéal, un **tableau de bord** se veut **synthétique** et doit tenir sur une seule page avec, de préférence, le recours à des **graphiques** (histogrammes pour des comparaisons, courbes pour des évolutions dans le temps). Cela permettra de se fonder rapidement une opinion en ayant une **vision globale**. Le style doit être épuré et **l'apparence visuelle agréable**.

Le contexte pourra être succinctement précisé en introduction (période d'analyse, raison d'être du tableau de bord, échéance fixée). De même, de brèves informations pourront être annotées à côté des graphiques.

Le tableau de bord doit rappeler les objectifs et les comparer aux résultats. Il peut effectuer des comparaisons avec des statistiques établies au titre d'anciennes périodes et ce afin de mettre en évidence leur évolution.

Enfin, un tableau de bord doit être adapté à son destinataire : le vocabulaire doit être connu par le lecteur.



Certificat n° STC/115  
 R372m – R377m–R386 – R389 – R390

## 7. Comment construire un tableau de bord ?

Les **tableaux de bord** sont des outils utilisés par certaines entreprises. Cependant, bon nombre d'entre elles ne se posent pas les bonnes questions, l'élaborent de manière hâtive en oubliant certains points clefs et fragilisent ainsi son pouvoir d'aide à la décision et au pilotage.

### A. Construire un tableau de tableau, c'est définir ses besoins

Il n'existe pas de tableau de bord idéal. **Un tableau de bord s'adapte à une entreprise**, compte tenu de son activité, de ses particularités et de ses besoins. Nous verrons toutefois que certains paramètres de mesure de la performance sont communs à toutes les entreprises. Il s'agit de répondre ici à la question : « de quel type de tableau de bord ai-je besoin ? »

Avant toute chose, le **constructeur de tableau de bord** doit se poser la question de l'horizon qu'il souhaite couvrir avec cet outil d'aide à la décision :

- Le long terme : l'objectif est de mesurer les performances de la **stratégie** déployée par l'entreprise ;
- Le moyen terme : il consiste à cadrer les performances des **budgets** en comparant les prévisions aux réalités ;
- Le court terme : le but ici est d'évaluer le degré d'avancement des **plans d'actions** ainsi que leur performance.

En fonction des horizons souhaités, voici les **différents tableaux de bord à construire**:

Vision	Nature du tableau de bord
Long terme	Tableau de bord prospectif
Moyen terme	Tableau de bord de gestion (tableau budgétaire)
Court terme	Tableau de bord opérationnel

La mesure des performances est effectuée par le biais de variables appelées indicateurs.

## B. construire un tableau de bord, c'est comprendre l'entreprise

La construction d'un tableau de bord impose une connaissance parfaite de l'entreprise et notamment d'être en mesure d'identifier :

- L'**organisation** de l'entreprise (structure, services et transversalité entre ces derniers, missions),
- La mission poursuivie par l'entreprise, ses objectifs et les moyens dont elle dispose (sa **stratégie** et son business model),
- Les **acteurs** internes clés de la **performance** (responsables notamment),
- Les **partenaires** de l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.) ainsi que leurs attentes,
- La **structure des coûts** de l'entreprise,
- Les **facteurs clés de succès** conditionnant l'existence même de l'entreprise sur son marché,
- Les **ressources** de l'entreprise et leur éventuelle ventilation (nature, répartition géographique, rentabilité).

## C. Construire un tableau de bord, c'est définir des indicateurs

**Construire un tableau de bord** nécessite de définir des **indicateurs**. Ce sont des outils qui permettent de mesurer la performance d'une entreprise selon les objectifs qu'elle s'est fixés. Leur nature dépend du type de tableau de bord auquel ils se rattachent :

- **Indicateurs stratégiques** : ces indicateurs sont liés à la mission et aux objectifs de l'entreprise,
- **Indicateurs de gestion** : ils sont axés sur les ressources de l'entreprise et ses activités,
- **Indicateurs opérationnels** : ils concernent le fonctionnement même de l'organisation.

Dans chaque catégorie, pourront être identifiés :

- Des indicateurs de performance (également appelés indicateur d'efficacité) : ils mesurent le degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés ;
- Des indicateurs d'efficience : ils mesurent l'atteinte des objectifs en faisant en sorte que les ressources utilisées soient optimisées ;
- Des indicateurs de pilotage : ils déterminent le niveau de déploiement d'un élément (degré d'avancement d'un plan d'action, taux de déploiement de la stratégie) ;
- Des indicateurs financiers, non financiers, humains, techniques, de qualité, etc.



Certains indicateurs devront être définis par la direction et imposés au reste de l'entreprise (ce sont les indicateurs du tableau de bord stratégique) tandis que d'autres devront être identifiés avec le concours de du personnel de l'entreprise et validés par la direction (ceux du tableau de bord opérationnel). L'enjeu est de limiter Leur nombre, de ne sélectionner que ceux qui sont adaptés aux objectifs et qui seront compris par leurs lecteurs.

Par ailleurs, après les avoir définis, il convient de leur fixer des **valeurs cibles**.

#### D. Construire un tableau de bord, c'est adopter une présentation synthétique

Il convient de **structurer son tableau de bord** et de le rendre visuellement agréable à lire, mais surtout, synthétique. Idéalement, ce document doit faire une voire deux pages. Il est conseillé d'opter pour des graphiques (histogrammes, courbes, nuages de points, etc.) et/ou des tableaux.

Enfin, il convient de s'assurer que les personnes qui remplissent le tableau de bord sachent le faire (une phase de test préalable au lancement est indispensable) et qu'ils disposent des données nécessaires en temps voulu pour l'établir.

#### E. Construire un tableau de bord, c'est l'actualiser en temps utile

Une fois encore, l'horizon couvert par le tableau de bord va influencer la fréquence de mise à jour et de production de ce document :

Tableau de bord	Fréquence d'actualisation
Tableau de bord prospectif	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle
Tableau de bord de gestion	Hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle
Tableau de bord opérationnel	Journalière, hebdomadaire ou mensuelle

DE 12H30 A 13H30

Certificat n° STC/115  
R372m – R377m–R386 – R389 – R390



APRÈS-MIDI 13H30-16H30

## SEANCE 2 (3 heures)

# METTRE EN PLACE DES TABLEAUX DE BORD SOUS EXCEL

## Comment utiliser le logiciel EXCEL® pour réaliser des tableaux de bord ?

### Compétence visée :

- Savoir mettre en place des tableaux de bord sous Excel®

### Objectifs pédagogiques :

- **Maîtriser et utiliser** les fonctionnalités essentielles du logiciel EXCEL® pour concevoir des tableaux de bord de gestion et de suivi.
- **Créer** un tableau et des indicateurs de façon autonome

### Principaux Contenus :

- **Maîtriser les bases d'Excel®**
  - Utiliser l'assistant « somme automatique »
  - Mise en forme rapide d'un tableau
  - La mise en page
  - L'impression des tableaux (personnalisation de l'impression)
  - Le rôle du classeur (nommer, organiser les feuilles, ...)
  - Savoir utiliser les fonctions indispensables pour la mise en place de tableaux de bord
  - Techniques et astuces diverses

## 1. L'espace de travail du tableur : quelques rappels de base.

**Microsoft Excel** est un logiciel tableur de la suite bureautique Microsoft Office, développée et distribuée par l'éditeur Microsoft.

Tableur est la traduction de l'expression anglaise "electronic spreadsheet". Le terme spreadsheet désignant une grande feuille de papier divisée en lignes et colonnes utilisée dans les entreprises pour la comptabilité. La vocation d'un tableur est de réaliser des calculs.

En 1982 sort le premier tableur de Microsoft pour PC : Multiplan. En 1984 sort la première version d'Excel pour le Macintosh d'Apple dont il utilise les possibilités graphiques et la souris. Microsoft met sur le marché la version PC d'Excel en 1987.

Les versions d'Excel n'ont pas cessé d'évoluer pour arriver à Excel 2016. Mais ce sont les versions 2007 et 2010 qui marquent une rupture importante avec les autres Excel. En effet la présentation et l'utilisation d'Excel ont été profondément remaniées sur ces versions.

### Lancer Excel

- Double cliquez (cliquez deux fois rapidement avec le bouton gauche de la souris) sur :



### Quitter Excel

- Cliquez (avec le bouton gauche) sur la croix sur fond rouge en haut de l'écran à droite :



## A. FEUILLE DE CALCUL ET CLASSEUR

### ➤ La feuille de calcul

Lorsque vous lancez Excel, il apparaît à l'écran un tableau. Ce tableau est appelé feuille de calcul. Elle comprend 1 048 576 lignes et 16 384 colonnes (donc à l'écran on ne peut pas voir toutes les lignes et les colonnes en même temps).

Dans cette feuille vous écrirez du texte mais aussi et surtout des nombres afin d'effectuer des calculs. Vous pourrez également réaliser des graphiques.

### ➤ Le classeur

Les feuilles de calcul sont regroupées dans un classeur. Son nom est visible sur la barre de titre : Classeur1 (quand on lance Excel). Excel est donc tout à fait comparable à un classeur papier classique. Le nombre de feuilles du classeur peut être très important (on est seulement limité par la capacité mémoire de l'ordinateur). Il est quand même rare de travailler sur un classeur ayant des centaines de feuilles (il vaut mieux avoir plusieurs classeurs avec chacun moins de feuilles).

Les différentes feuilles sont visibles en bas de l'écran à gauche sur la barre d'onglets :



### Accédez à une feuille

- Cliquez sur la feuille souhaitée sur la barre d'onglets:



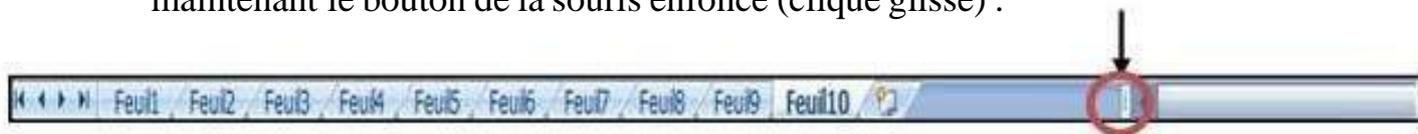
### Insérez une nouvelle feuille

- Cliquez sur l'onglet de création sur la barre d'onglets:



### Déplacez la barre de fractionnement des onglets

- Cliquez sur la barre de fractionnement des onglets puis la déplacer tout en maintenant le bouton de la souris enfoncé (cliqué glissé) :



## Faire apparaître la dernière ou première feuille

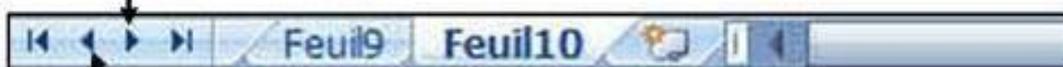
- Cliquez sur pour la dernière feuille



- Cliquez sur pour la premièrefeuille

## Se déplacer d'une feuille vers la droite ou la gauche.

- Cliquez sur pour se déplacer vers la droite

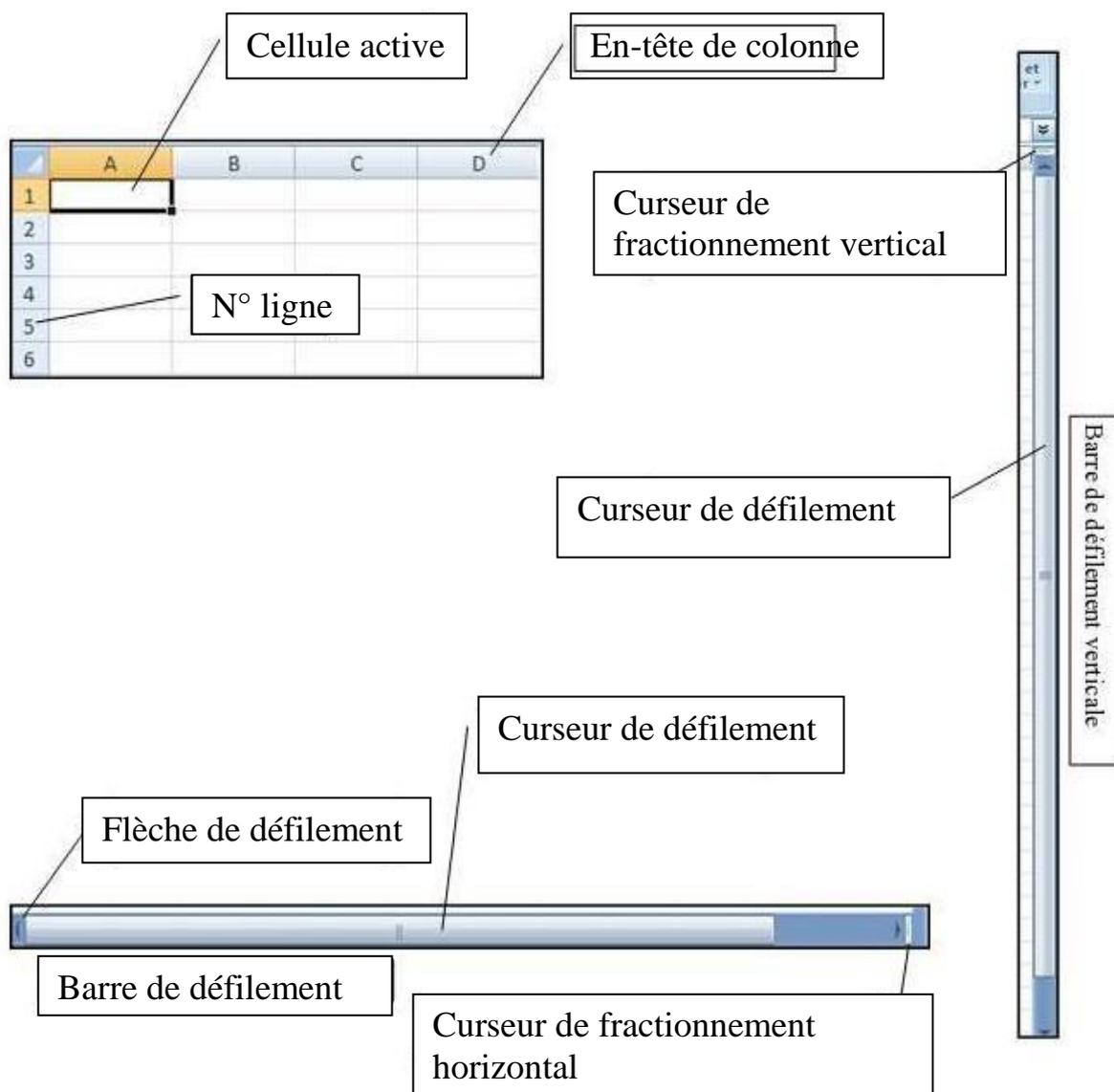


- Cliquez sur pour se déplacer vers la gauche

## ➤ Les cellules

Une feuille de calcul est constituée d'un ensemble de cases appelées cellules. Une cellule est repérée par la colonne et la ligne dans laquelle elle se trouve. Les lignes sont identifiées par un numéro et les colonnes par une lettre.

## ➤ Les éléments de la feuille de calcul



### ➤ Saisir des données

- Sélectionnez la cellule puis écrivez le contenu puis appuyez sur la touche Entrée ou appuyez sur la touche Tab pour valider la saisie.

Remarque : Pour supprimer le contenu validé d'une cellule il faut sélectionner cette cellule et appuyer sur la touche Suppr. Pour ne pas valider le contenu en cours de frappe d'une cellule, il faut appuyer sur la touche Echap.

### ➤ Modifier le contenu d'une cellule

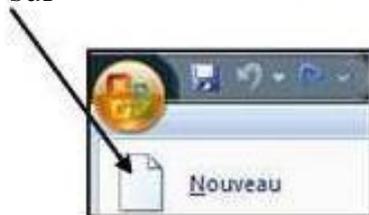
- Cliquez deux fois sur la cellule à modifier
- Corrigez le contenu puis appuyez sur la touche Entrée ou appuyez sur la touche Tab pour valider la saisie

### ➤ Créer un nouveau classeur

- Cliquez sur le bouton Office



- Cliquez sur



- Cliquez sur  en bas de la fenêtre à droite

## ➤ Enregistrer un classeur sur le bureau

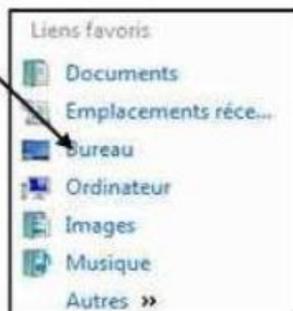
- Cliquez sur  qui se trouve sur la barre d'outils accès rapide



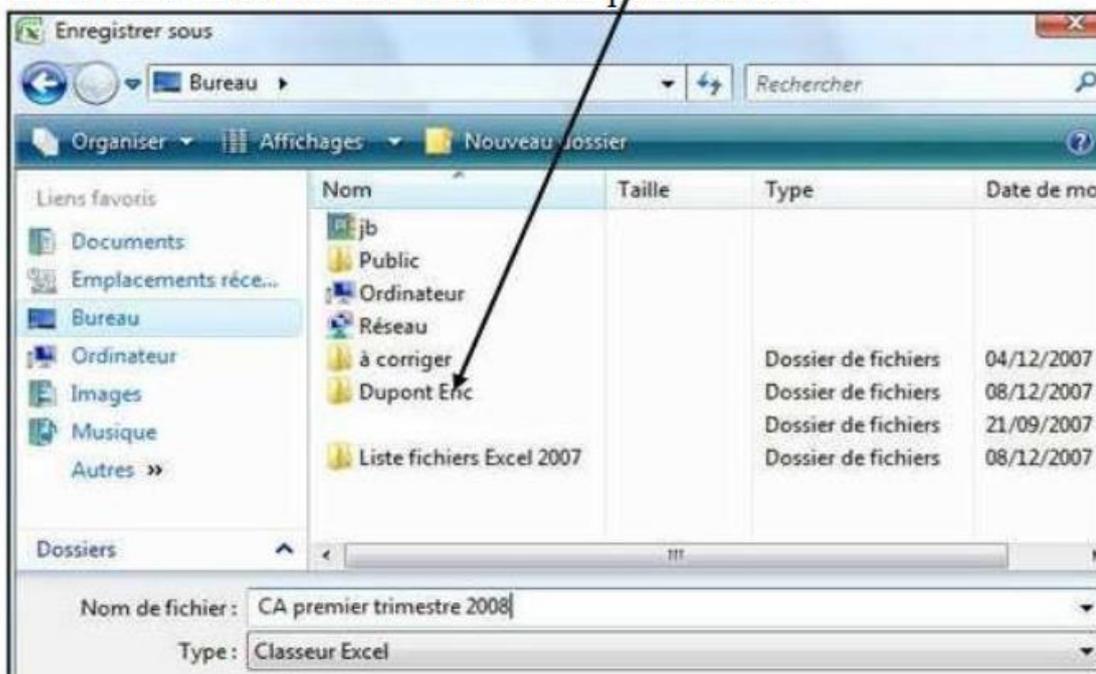
- Ecrivez le nom du classeur (on est automatiquement au bon endroit, il n'est donc pas nécessaire de cliquer, il suffit d'écrire) :



- Cliquez sur Bureau



- Il faut faire un double clic votre dossier pour l'ouvrir :



- Cliquez sur

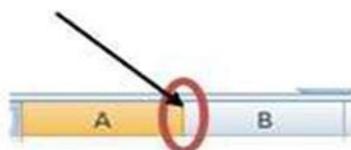


## 2. Utilisation des fonctions indispensables pour la mise en place de tableaux de bord

### A. Mise en forme, mise en page d'un tableau et impression

#### ➤ Ajuster la largeur de la colonne à son contenu.

- Double clic entre deux colonnes.



La largeur de la colonne de gauche s'adapte au contenu plus long.

#### ➤ Ecrire sur deux lignes

- Ecrivez la 1<sup>ère</sup> ligne comme d'habitude.
- Faire Alt Entrée (appuyez sur la touche Alt, et tout en la laissant enfoncée appuyez une fois sur la touche Entrée).
- Ecrivez la 2<sup>ème</sup> ligne comme d'habitude.
- Appuyez une fois sur la touche Entrée.

#### ➤ Sélectionner une plage de cellules

- Cliquez au milieu de la 1<sup>ère</sup> cellule à sélectionner et faire glisser la souris tout en laissant appuyer le bouton jusqu'à la dernière cellule à sélectionner puis relâchez le bouton.

Remarque : dans une plage sélectionnée la 1<sup>ère</sup> cellule est plus claire que les autres (en effet c'est la cellule active).

### ➤ Centrer et fusionner un titre

- Sélectionnez la plage de cellules à centrer et fusionner.
- Cliquez sur  puis sur 

### ➤ Sélectionner plusieurs plages de cellules

- Cliquez au milieu de la 1ère cellule à sélectionner et faire glisser la souris tout en laissant appuyer le bouton jusqu'à la dernière cellule à sélectionner puis relâchez le bouton.
- Maintenez la touche CTRL enfoncée et faites les autres sélections.

### ➤ Mettre en gras des cellules

- Sélectionnez la plage de cellules à présenter.
- Cliquez sur  puis sur 

### ➤ Mettre en euro des cellules

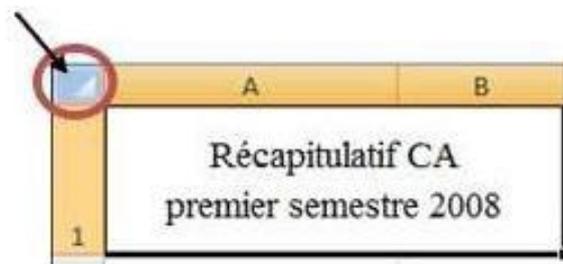
- Sélectionnez la plage de cellules à présenter.
- Cliquez sur  puis sur 

### ➤ Centrer verticalement le contenu de cellules

- Sélectionnez la plage de cellules à présenter.



- Cliquez sur la case en haut à gauche de la feuille de calcul.



### ➤ Changer la police des caractères

- Sélectionnez la plage de cellules à présenter.
- Cliquez sur  puis sur



- Faites éventuellement défiler les polices avec les barres de défilement puis cliquez sur la police voulue.

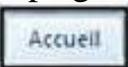
### ➤ Sélectionner une ligne/une colonne

- Cliquez sur le numéro de la ligne ou sur la lettre de la colonne à sélectionner.



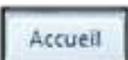
Remarque : pour sélectionner plusieurs lignes ou colonnes il faut réaliser un cliqué glissé.

### ➤ Changer la taille des caractères

- Sélectionnez la plage de cellules à présenter.
- Cliquez sur  puis sur  pour augmenter la taille ou sur  pour la diminuer.

### ➤ Recopier une mise en forme

- Cliquez sur la cellule contenant la mise en forme à recopier.

- Cliquez sur  puis sur 

Activez éventuellement la feuille contenant la cellule devant recevoir la mise en forme.

Cliquez sur la cellule devant recevoir la mise en forme

### ➤ Modifier la hauteur de ligne (méthode 1)

- Il faut faire un cliqué-glissé entre deux lignes au niveau des numéros de lignes, on change la hauteur de la ligne du dessus :



### ➤ Modifier la hauteur de ligne (méthode 2)

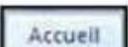
- Sélectionnez les lignes dont vous voulez changer la hauteur.
- Cliquez avec le bouton droit de la souris sur un des numéros de lignes sélectionnées.



- Cliquez sur Hauteur de ligne
- Ecrivez la hauteur voulue puis cliquez sur Ok

### ➤ Mettre une bordure épaisse

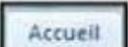
- Sélectionnez la ou les cellules concernées.

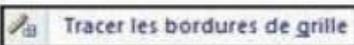
- Cliquez sur  puis sur 

- Cliquez sur Bordure épaisse en encadré



### ➤ Tracer des bordures de grille

- Cliquez sur  puis sur 

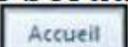
- Cliquez sur 

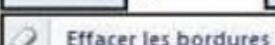
- Le pointeur de la souris prend l'aspect d'un crayon.

- Faites un cliqué glissé de la première à la dernière cellule devant avoir les bordures.

Toutes les cellules sont alors quadrillées.

### ➤ Gommer les bordures

- Cliquez sur  puis sur 

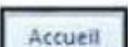
- Cliquez sur 

- Le pointeur de la souris prend l'aspect d'une gomme.

- Faites un cliqué glissé sur les traits à effacer (comme avec une gomme).

### ➤ Mettre une bordure en couleur

- Sélectionnez la ou les cellules concernées.

- Cliquez sur  puis sur 

- Cliquez sur 

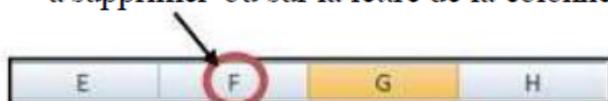
- Choisir la couleur.

- Pour éventuellement choisir le style de trait, cliquez sur  puis sur 

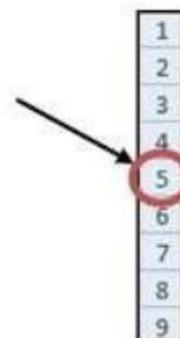
- Le pointeur de la souris prend l'aspect d'un crayon. Faites un cliqué glissé de la première à la dernière cellule devant avoir les bordures

### ➤ Supprimer une ligne ou une colonne

- Cliquez avec le bouton droit de la souris sur le numéro de la ligne à supprimer ou sur la lettre de la colonne à supprimer.



- Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur Supprimer.



### ➤ Insérer une ligne au dessus

- Cliquez avec le bouton droit de la souris sur le numéro de la ligne.
- Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur Insertion.

Remarque : une ligne s'insère au dessus.

### ➤ Répéter la dernière action

- Appuyez sur la touche F4.

### ➤ Nommer une feuille

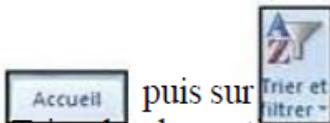
- Double cliquez sur l'onglet de la feuille à nommer.



Ecrivez le nouveau nom puis appuyez sur la touche Entrée.

### ➤ Trier

- Cliquez dans la colonne à trier (sans sélectionner).

- Cliquez sur  puis sur 
- Cliquez sur Trier du plus petit au plus grand

### ➤ Masquer des colonnes

- Sélectionnez les colonnes à masquer.
- Cliquez avec le bouton droit de la souris sur une des colonnes sélectionnées.
- Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur Masquer.

### ➤ Masquer des lignes

- Sélectionnez les lignes à masquer.
- Cliquez avec le bouton droit de la souris sur une des lignes sélectionnées.
- Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur Masquer.

### ➤ Imprimer

- Cliquez sur  puis sur  puis sur Ok

### ➤ Afficher les colonnes masquées

- Sélectionnez la feuille entière (voir cours 12A).
- Cliquez avec le bouton droit de la souris sur une des lettres de colonne:



- Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur Afficher.

### ➤ Affichez les lignes masquées

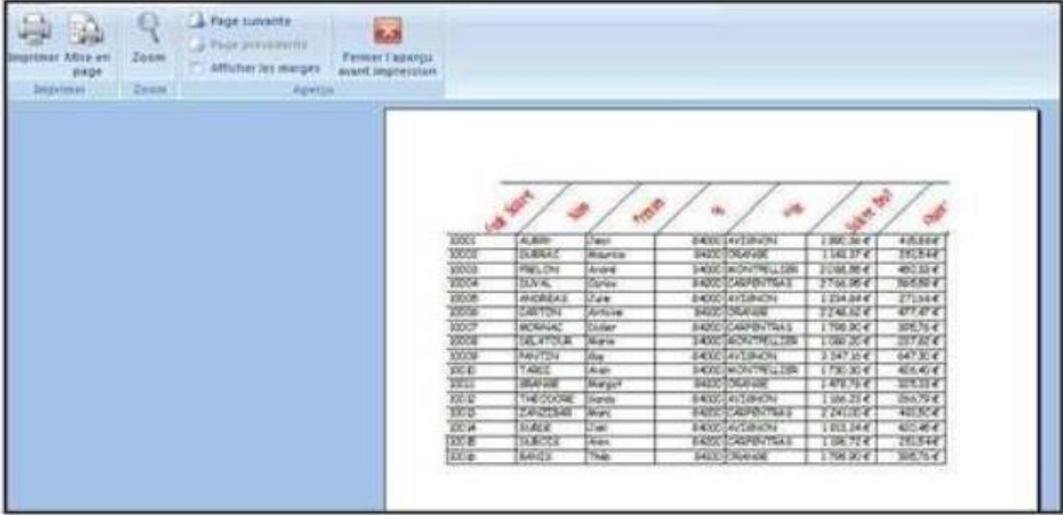
- Sélectionnez la feuille entière (voir cours 12A).
- Cliquez avec le bouton droit de la souris sur un des numéros de ligne.  
Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur Afficher.



➤ **Réaliser un aperçu avant impression**



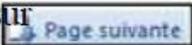
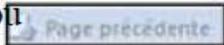
La feuille de calcul apparaît à l'écran telle qu'elle sera imprimée :



	Nom	Prénom	Sexe	Date de naissance	Date de fin de contrat	Date de début de contrat
0001	ALBIN	Yves	M	04/03/47	18/03/94	18/03/94
0002	BURGAT	Margot	F	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0003	FREYDI	Arnaud	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0004	DEVAL	Denis	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0005	ANDREAS	Yves	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0006	CARTON	Archie	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0007	MORINAC	Edgar	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0008	SALAZAR	Maria	F	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0009	AGUTIN	Max	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0010	YAGEL	Edgar	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0011	BEAUSSE	Margot	F	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0012	THEODORE	Yves	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0013	ZARZESSON	Yves	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0014	BLAK	Yves	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0015	BOUCH	Yves	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94
0016	BARIS	Yves	M	04/03/56	18/03/94	18/03/94

Le pointeur de la souris prend l'aspect d'une loupe si on le met sur la feuille. Cela fait un zoom si on clique. Il est possible de fermer l'aperçu en cliquant sur 

➤ **Faire défiler les pages**

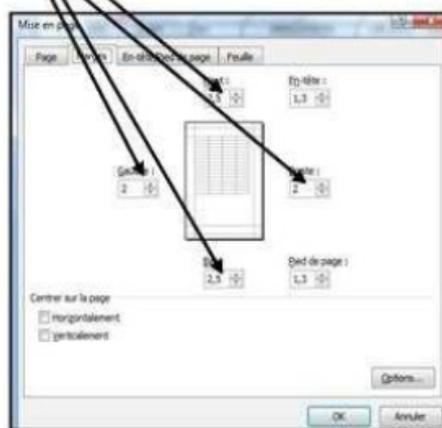
Toujours en aperçu il est possible de faire défiler les pages pour voir les pages que l'on obtiendrait si on imprimait. Il faut cliquer sur  ou 

➤ **Mettre une orientation Paysage (ou portrait)**

Toujours en aperçu, il faut cliquer sur  Cliquez éventuellement sur l'onglet Page puis sur Paysage (ou portrait) puis sur Ok.

### ➤ Modifier les marges

Toujours en aperçu, il faut cliquer sur  
Cliquez sur l'onglet Marges.  
Modifiez les marges



Cliquez sur Ok

### ➤ Faire un ajustement pour que la feuille tienne sur une page

Toujours en aperçu, il faut cliquer sur  
Cliquez éventuellement sur l'onglet Page puis sur Ajuster puis sur Ok.



### ➤ Centrer la feuille horizontalement et verticalement

Toujours en aperçu, il faut cliquer sur  
Cliquez sur l'onglet Marges.  
Cochez les cases Horizontalement et Verticalement puis cliquez sur Ok.



### ➤ Imprimer la feuille

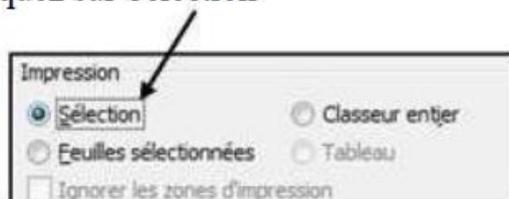
Toujours en aperçu, il faut cliquer sur  
Remarque : les sauts de pages sont symbolisés par des lignes pointillées sur la feuille de calcul



## ➤ Imprimer une partie de la feuille.

Sélectionnez les cellules à imprimer.

Cliquez sur  puis sur   
Cliquez sur Sélection

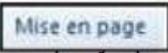
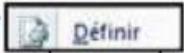


Cliquez sur Ok

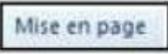
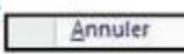
Remarque : cette manipulation n'est pas mémorisée pour les futures impressions.

## Définir une zone d'impression.

Sélectionnez les cellules à imprimer.

Cliquez sur  puis sur  puis sur   
Remarque : cette manipulation est mémorisée pour les futures impressions.

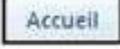
## Annuler une zone d'impression.

Cliquez sur  puis sur  puis sur 

Remarque : une zone d'impression est délimitée par des lignes en pointillées sur la feuille de calcul.

## A. utiliser l'assistant « somme automatique » et des formules à l'aide de fonctions.

### Réaliser une somme automatique

- Cliquez dans la cellule devant contenir le résultat.
- Cliquez  puis sur 
- Excel sélectionne les cellules à additionner. On a par exemple :

Janvier	Fév
8550	
9456	
1850	
=SOMME(B4:B6)	

- Si la sélection proposée ne convient pas, il faut sélectionner les cellules voulues (cliquez au milieu de la 1<sup>ère</sup> cellule à sélectionner et faire glisser la souris tout en laissant appuyer le bouton jusqu'à la dernière cellule à sélectionner puis relâchez le bouton).
- Appuyez sur la touche Entrée

### B) Calculer la moyenne avec la fonction MOYENNE

- Cliquez dans la cellule devant contenir le résultat.
- Cliquez  puis sur  puis sur Moyenne



- Excel sélectionne les cellules dont on veut la moyenne. On a par exemple :

Janvier	Février
8550	
9456	
1850	
19856	
=MOYENNE(B4:B7)	

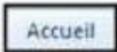


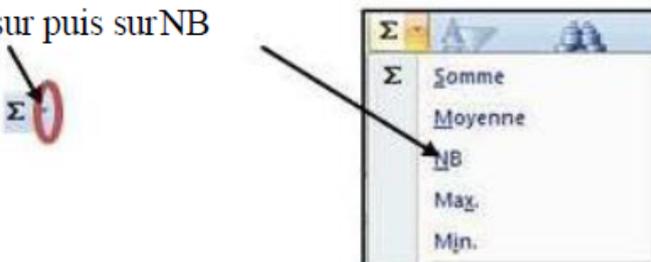
Certificat n° STC/115  
R372m – R377m–R386 – R389 – R390

Si la sélection proposée ne convient pas, il faut sélectionner les cellules voulues (cliquez au milieu de la 1<sup>ère</sup> cellule à sélectionner et faire glisser la souris tout en laissant appuyer le bouton jusqu'à la dernière cellule à sélectionner puis relâchez le bouton).

## Compter avec la fonction NB

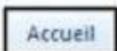
Certificat n° STC/115  
 R372m – R377m–R386 – R389 – R390

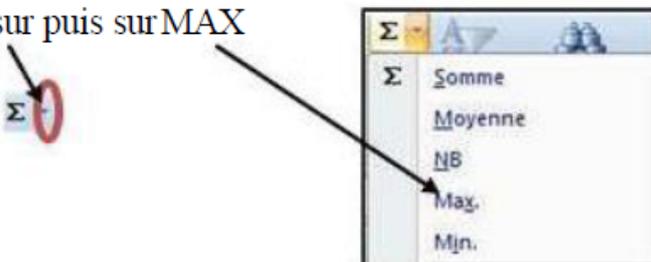
- Cliquez dans la cellule devant contenir le résultat.
- Cliquez  puis sur  puis sur NB



- Excel sélectionne les cellules que l'on veut compter.
- Si la sélection proposée ne convient pas, il faut sélectionner les cellules voulues (cliquez au milieu de la 1<sup>ère</sup> cellule à sélectionner et faire glisser la souris tout en laissant appuyer le bouton jusqu'à la dernière cellule à sélectionner puis relâchez le bouton).
- Appuyez sur la touche Entrée

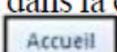
## Trouver le maximum avec la fonction MAX

- Cliquez dans la cellule devant contenir le résultat.
- Cliquez  puis sur  puis sur MAX



- Excel sélectionne les cellules dont on veut le maximum.
  - Si la sélection proposée ne convient pas, il faut sélectionner les cellules voulues.
- Appuyez sur la touche Entrée

## Trouver le minimum avec la fonction MIN

- Cliquez dans la cellule devant contenir le résultat.
- Cliquez  puis sur  puis sur MIN





- Excel sélectionne les cellules dont on veut le minimum
- Si la sélection proposée ne convient pas, il faut sélectionner les cellules voulues.

Appuyez sur la touche Entrée

## B. Techniques et astuces diverses

- Mise en application / Cas pratique : L'objectif est de permettre au stagiaire de s'approprier les techniques d'Excel et de construction de tableau de bord, « en construisant son propre tableau de bord ».
- Recopier des formules - Copier d'un classeur vers un autre
- Connaître des techniques, fonctionnalités et astuces diverses
- Illustrer les chiffres avec des graphiques ....

Le stagiaire aura l'opportunité, s'il le souhaite, de travailler sur la construction du tableau de bord lié à sa propre activité, à partir de la réalité économique de son entreprise.

Dans ce cas, il devra être muni des informations économiques et financières relatives à son entreprise.

Les indicateurs seront définis avec les formateurs et ce dernier l'assistera pour le guider, dans la construction et l'analyse.

Toutefois, une proposition de tableau de bord de type « Construire le compte de résultat prévisionnel et réalisé mensualisé annuel » sera soumise aux stagiaires par le formateur. L'objectif est de construire un compte de résultat afin de réaliser le suivi du réalisé mensuellement, selon des totaux mensuels et cumulés sur l'année.